

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2010157123

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

企业竞争力的重要参数—成本

——基于红塔集团降本减费的探讨

**The Important Parameters of the Competitiveness of
Enterprises — COST**

— Discussion Based on Reducing Cost of Hongta group

柴 云 芳

指导教师姓名： 刘 宗 柳 教授

专 业 名 称： 会 计 硕 士

(M P A c c)

论文提交日期： 2014 年 3 月

论文答辩日期： 2014 年 月

学位授予日期： 2014 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2014 年 3 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

内容摘要

企业的成本可以说是企业赖以生存的命脉。现今，国内企业的经营成本一直在上升，这样的形势无疑向中国企业提出了一个巨大挑战：如果中国企业成本优势殆尽殆失，终将何去何从？

纵观全球，众多知名企业都在有效地控制成本，这是所有企业生存和发展过程中必须遵循的法则。然而，长期以来，纵然有许多企业都在想方设法地在节省各项成本开支，尽力压低生产成本和日常费用，但由于没有系统的、科学的降本减费方法，这种无的放矢的管理方式往往会给企业雪上加霜！如何将有限的企业资源运用得恰到好处，这是中国企业新的竞争形势下共同面临的难题。

天才战略家迈克尔·波特给出了企业经营应遵循的一个基本赚钱模式：收入-成本=利润。从波特这个最简单的公式中我们可以看出，收入和成本均是两个影响利润的因素。但现实当中人们往往关注的是收入而非成本，在这方面我们应具备一定的逆向思维能力，更多地关注成本的降低。因为成本领先是较为普遍的竞争战略之一，成本是体现企业竞争力的重要参数。因此，企业要全力以赴、千方百计地想办法降低成本。红塔烟草（集团）有限责任公司（以下简称“红塔集团”）也不例外，在实际工作中我们意识到红塔集团在成本控制方面还有许多被忽略的细节。要清楚地认识到控制成本要从点滴、从细节做起，**就好比木桶原理，不让水从短板中流失才是硬道理**。虽然红塔集团不一定能改变企业生存的环境，但是，完全可以通过改变自己去适应环境，永保持续发展势头。

关键词： 红塔集团；竞争力；降本减费

Abstract

The cost of the enterprise can be said to be the lifeblood of business survival. The current, domestic enterprises operating costs have been rising, this situation will undoubtedly to the China enterprises put forward a huge challenge: if Chinese enterprise cost advantage over almost lost, will decide on what path to follow?

Throughout the world, many well-known enterprises in the effective control of cost, this is must follow all the survival and development of enterprises in the process of law. However, for a long time, even though there are many enterprises are try various devices to save costs in all, try to lower production costs and daily expenses, but due to the lack of scientific system, reduce the cost method, the shoot at random management methods, enterprises will tend to snow and frost! How will the limited enterprise resources to be just perfect, this is a problem common Chinese enterprises face in the new competitive situation.

Genius strategist Michael Potter gives enterprises should follow a basic model to make money: $\text{earning} - \text{cost} = \text{profit}$. From Potter the most simple formula, we can see, price and cost are the two factors affecting profits. But in reality people often concern is the price rather than cost, in this regard, we should have the reverse thinking, pay more attention to cost reduction. Because the cost leadership is one of the competitive strategy more generally, cost is an important parameter to reflect the competitiveness of enterprises. Therefore, enterprises should go to all lengths make every attempt to think of a way to reduce costs. The group of Hongta tobacco Co., Ltd. (hereinafter referred to as the "Hongta group") is no exception, in practical work we are aware of the Hongta group in terms of cost control and many overlooked details, must clearly recognize the cost control from the drop, from the start with the details. **Like the wooden barrel principle, do not let the water drain from the short board is the hard truth.** Although Hongta group does not necessarily change the business environment, however, can transform themselves to adapt to the environment, maintain the momentum of sustained development.

Key words: Hongta group; competitiveness; reduce the cost.

目 录

| | |
|------------------------------|----|
| 1 绪论..... | 1 |
| 1.1 选题背景 | 1 |
| 1.2 选题动因 | 3 |
| 1.3 研究目的 | 3 |
| 1.4 研究方法 | 4 |
| 1.5 研究内容及框架..... | 4 |
| 2 成本相关理论综述 | 5 |
| 2.1 成本概念 | 5 |
| 2.2 成本控制与管理 | 7 |
| 3 红塔集团成本管理现状 | 10 |
| 3.1 红塔集团简介 | 10 |
| 3.2 红塔集团成本管理现状及成因分析 | 16 |
| 3.2.1 研发成本..... | 16 |
| 3.2.2 采购成本..... | 18 |
| 3.2.3 生产成本..... | 20 |
| 3.2.4 物流成本..... | 20 |
| 3.2.5 营销成本..... | 21 |
| 3.2.6 其他日常成本..... | 23 |
| 4 对红塔集团成本管理改进与完善的建议 | 26 |
| 4.1 回归原点理论 | 26 |
| 4.2 具体改进与完善红塔集团成本管理的建议 | 28 |
| 4.2.1 建立有利于公司治理的组织机构..... | 28 |
| 4.2.2 梳理、优化和再造业务流程与管理..... | 29 |
| 4.2.3 设计和建设全面预算管理体系..... | 33 |
| 4.2.4 推行及普及作业成本法..... | 37 |
| 4.2.5 创新对标管理..... | 41 |

| | |
|------------------------|----|
| 4.2.6 实施有效的成本管控措施..... | 45 |
| 4.2.6.1 研发成本管控措施..... | 45 |
| 4.2.6.2 采购成本管控措施..... | 47 |
| 4.2.6.3 生产成本管控措施..... | 51 |
| 4.2.6.4 物流成本管控措施..... | 51 |
| 4.2.6.5 营销成本管控措施..... | 52 |
| 4.2.6.6 日常开支管控措施..... | 55 |
| 4.3 执行力 | 57 |
| 5 结论..... | 62 |
| 参考文献..... | 64 |
| 致 谢..... | 65 |

Directory

| | |
|--|-----------|
| 1 Introduction..... | 1 |
| 1.1 Background | 1 |
| 1.2 The motives of choosing the topic | 3 |
| 1.3 The purpose of the study..... | 3 |
| 1.4 Research methods..... | 4 |
| 1.5 The research content and framework..... | 4 |
| 2 The related theory of cost..... | 5 |
| 2.1 The concept of cost..... | 5 |
| 2.2 The cost control and management..... | 7 |
| 3 Hongta group cost management status..... | 10 |
| 3.1 Brief introduction of Hongta group | 10 |
| 3.2 The analysis of Hongta's present situation and causes of cost management... 16 | 16 |
| 3.2.1 R & D cost..... | 16 |
| 3.2.2 procurement cost..... | 18 |
| 3.2.3 The cost of production | 20 |
| 3.2.4 logistics cost..... | 20 |
| 3.2.5 marketing cost..... | 21 |
| 3.2.6 other daily cost..... | 23 |
| 4 Suggestions for improvement and perfection of Hongta group cost management..... | 26 |
| 4.1 Return to the origin theory | 26 |
| 4.2 Suggestions for Specific improvement and perfection of the Hongta group cost management | 28 |
| 4.2.1 Establish organization to corporate governance | 28 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.2 Carding, optimization and reengineering business process and management | 29 |
| 4.2.3 The design and the overall budget management system construction | 33 |
| 4.2.4 Promote and popularize the homework cost method | 37 |
| 4.2.5 Innovation of the benchmarking management | 41 |
| 4.2.6 Implement effective cost control measures | 45 |
| 4.2.6.1 The R & D cost control measures | 45 |
| 4.2.6.2 Procurement cost control measures | 47 |
| 4.2.6.3 Production cost control measures | 51 |
| 4.2.6.4 Logistics cost control measures | 51 |
| 4.2.6.5 Marketing cost control measures | 52 |
| 4.2.6.6 Other daily cost control measures | 55 |
| 4.3 The cost of execution | 57 |
| 5 Conclusion | 62 |

1 绪论

1.1 选题背景

在市场经济条件下，企业的竞争就是产品的竞争，产品的竞争主要是价格的竞争，而价格的竞争归根结底还是成本的竞争。企业作为以盈利为目的的经济主体，如何在保证产品质量、优化产品性能的前提下最大限度地降低成本，并保持持续的成本竞争优势，是决定一个企业生存和发展的必要条件。如今企业之间的竞争越来越激烈，因循守旧、固步自封终将被淘汰。面对市场经济的新形势，进一步深化成本管理已成为企业能否生存和发展的一个突出而又迫切的问题。对企业来说，成本控制是一个老话题，但也是永恒的话题。因为**企业竞争力的首要参数是“成本”，培育竞争力尤其要注重成本和比较优势**。我国烟草企业与国外烟草巨头相比，高成本运营已是不争的事实，而这恰恰是我们参与市场竞争和国际竞争中最大的障碍。因而，无论何时成本始终是企业管理永恒的课题，是企业竞争力的重要参数。

众所周知，目前烟草行业在国民经济中具有特殊的地位，在中国经济增长和社会发展上有着十分重要的影响。然而，中国烟草企业和国际上发达的烟草大企业相比，既有优势又面临严峻的挑战，必须清醒地认识自身的不足，抓住机遇、发挥优势、不断发展壮大中国烟草企业。从大环境不难看出，国家对烟草控制更加严格，社会关注度和政府监管力度越来越强，对行业生产经营的规范化水平提出了更高的要求，尤其是中国加入《世界烟草控制框架公约》之后，在世界贸易组织大原则的框架下，更要充分看到中国烟草行业的劣势，主要表现为：多数企业规模还比较小、管理水平低、缺乏核心竞争力、无世界级大品牌等。而今，世界进入了全球大竞争时代，烟草行业的竞争环境今非昔比，与过去大不一样了。尽管各个烟草企业在材料采购、产品成本控制、质量管理和销售上倾注全力并取得了一定的成绩，但是，原有的管理方法在新的竞争环境下已经不再适用。主要原因：一是当今的企业已经不能再只靠批量生产来降低成本；二是企业竞争能力体现于产品的创新，如果没有与众不同、结构合理的

产品系列，那么离被市场淘汰也就不远了；三是由于经济不景气带来的材料价格、人力成本不断攀升，对于非生活必需品的卷烟，主要靠提高售价来提高利润的做法已不可取。若想提高利润，我们还必须从降本减费方面下功夫。

此外，从烟草行业来看，融资的现状也不容乐观，渠道单一、融资手段相对缺乏，通过证券市场直接融资的可能性极小，其外部融资主要集中于向银行贷款。然而，烟草企业存在融资难的问题，与其在国民经济和社会发展中的贡献极不相称。造成烟草企业融资困难的原因是多方面的：一是烟草企业自身行业特殊性；二是中国烟草由于发展基础差，技术水平低，人才缺乏，经营和管理机制落后；三是由于全球性反烟浪潮迭起等原因，造成政府相对忽视了对烟草企业融资方面的扶持，在发展直接融资，培植资本市场时也相应忽视了烟草企业的需要。在这样一种筹资不力的情况之下，如何靠自身想方设法地去挖掘降本减费之路便成了烟草企业面对的难题。我们如何将这种无形的压力转变为动力？值得我们深思。另外，从宏观政策面看，国家虽然出台了一系列对企业技术开发费加大扶持力度的新政，但这样的阳光并未能撒到烟草企业的大地上，由于其行业特殊性，在税收优惠的名目里没有涉及到烟草。所以，烟草企业在市场竞争中处于相对不利地位，在市场低迷时，它们既不可能像其他重点国有企业一样得到诸如政府政策倾斜，也无力靠自身来左右市场，而似乎更容易陷入困境。可见，烟草企业要发展还是只能依靠自身不断努力，发挥内部潜力去完成。

然而，面对劣势我们也要挖掘自身优势迎接挑战。中国烟草企业与世界先进的烟草企业，如莫非、英美、日本、帝国等相比虽然规模小、品牌知名度低。但是，企业生产量大、消费群体大、面广。而且，中国烟草近两年来加大了改革和整合力度，逐渐关小并大，成立了一系列如上海烟草集团、红塔烟草集团、红云红河烟草集团等具有一定规模的集团公司。烟草企业的整体竞争实力通过整合后正在不断提升，对国民经济发展的作用和贡献也越来越大。

但对红塔集团来说，2010 至 2012 年连续出现了一些经营管理不正常的现象，即：年销售收入额增幅与省内同业相比均高，但利润增幅却低于省内同业。问题何在？难道是一直没有发现问题吗？答案是否定的。至今时隔三年多，情况也没多大改观。原因又何在？我认为：红塔集团一直比较注重开源，而在节

流方面尽管采取了一些应对措施，比如：2012 年末出台了《管理大纲》，试图建立以品牌为核心的卓越绩效管理模式，但对具体的降本减费仍缺乏机制和措施，这正是本文选题的初衷。

本文选材主要围绕近些年红塔集团的成本管控情况，从一些细节出发找出红塔集团运营成本连年居高不下的关键点，分析成本居高的根本原因，找出存在的问题，探究解决这些问题的方法。在实践当中，多数企业往往更多地注重降低生产成本，而对日常开支（比如：三项费用）却重视不够，大企业的日常开支更是大得惊人，若不加以重视，千里之堤，终将毁于一旦。

1.2 选题动因

之所以选择成本且以红塔集团为例，完全是基于以下考虑：

- (1) 因为企业竞争力的重要参数是成本，成本管理是一个永恒的话题。
- (2) 红塔集团成本管理模式存在的问题日趋突出，严重影响了经营利润。

(3) 想通过本文就红塔集团成本管理模式中存在的问题及可采取的措施谈谈自己的一些看法，结合红塔集团实际情况写出一些对其经营管理有参考价值的东西，期望能通过抛砖引玉的作用，使红塔集团最大程度地在国家政策允许的条件下，改进其现有的成本管理方法，愿能将红塔集团原来“传统的、限定性的、积累型的降低成本”方式转变成适合于当今激烈竞争时代的“战略型的、确定性的降本减费”模式，以期最终能真正达到良好降本减费目的，实现红塔集团可持续发展的宏伟目标。

1.3 研究目的

通过理论指导实践，分析红塔集团成本及日常费用过高的原因，寻找切实可行的降本减费方法，并希望能运用到红塔集团的实际经营管理中，为进一步提高红塔集团经营效益，做强做大自主品牌，持续发展提供参考和借鉴。

1.4 研究方法

本文采用了理论结合实际，在调研和资料分析的基础上，从系统的观点出发，重点研究红塔集团内部运行和操作层面上存在的问题，如：组织机构问题、预算问题、控制管理问题、采购问题、产品开发问题等，并针对各类问题初步提出了全面优化公司成本管理系统对策，希望对红塔集团成本管理能起到积极的推动作用。

1.5 研究内容及框架

本文共由五个部份组成。第一部份 绪论。文章的绪论部份主要阐述了选题的背景及动因、研究的目的及方法、研究内容及框架。第二部份 成本相关理论综述。通过对成本概念、成本控制与管理两方面内容的阐述，为论文后续铺垫理论基础。第三部份 红塔集团成本管理现状。通过对红塔集团简介、红塔集团成本管理现状及成因分析，找出红塔集团组织架构搭建、成本管理上存在的问题以及运营成本过高等方面的原因。第四部份 对改进与完善红塔集团成本管理的建议。本部份是论文的重点，针对第三部份内容，依据第二部份阐述的相关概念，运用有关理论，结合红塔集团的实际情况，通过例举手法提出若干降本减费的建议与措施。第五部份 结论。本部份总述了论文的基本论点、论据和论证以及创新点和不足之处。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库